Capítulo 5

Organización de la empresa

OBJETIVOS:
Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Proceso de organizar.
- Funciones de la empresa.
- Estructura organizacional y criterios de departamentalización.
- Organigrama lineal.

5.1 PROCESO DE ORGANIZACIÓN

No importa si cuenta con dos o dos mil colaboradores, toda empresa debe estar organizada. Esto significa definir las responsabilidades de cada persona o grupo de personas que trabajan para la empresa. Al organizar a la empresa, usted define quién hace qué y evita vacíos y confusiones.

Para organizar a la compañía, comience por el plan estratégico. Acuérdese del principio de que "la estructura sigue a la estrategia". Así pues, al tomar en cuenta los objetivos o la misión de la compañía:

1. Identifique las funciones de la empresa.
2. Transforme las funciones en departamentos.
3. Defina las responsabilidades de las personas.
4. Diseñe la estructura organizacional.

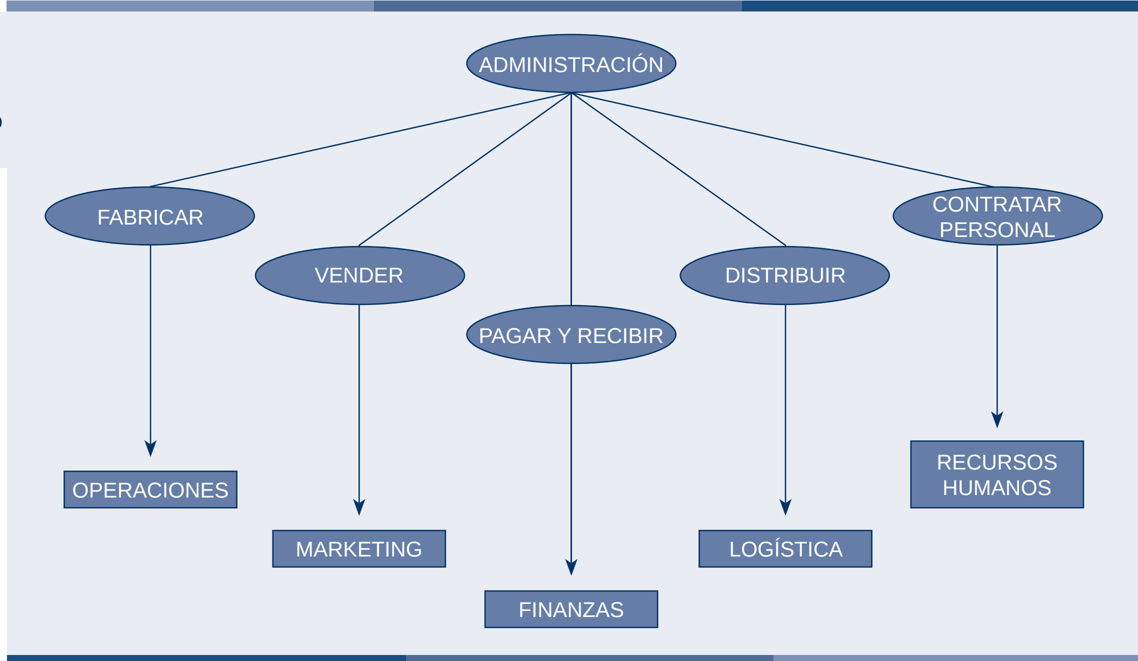
Puede comenzar por cualquiera de estas etapas que desee o juzgue necesario.

5.2 FUNCIONES DE LA EMPRESA

Las funciones de la empresa son las principales tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos. Por lo general, todas las empresas tienen las mismas funciones, que son: abastecimiento y operaciones, marketing y ventas, finanzas, logística y recursos humanos (figura 5-1). El papel del administrador general —cargo que usted desempeñará— consiste en coordinar esas funciones especializadas.

Principales funciones de la organización y unidades de trabajo correspondientes

Figura 5-1



5.2.1 OPERACIONES

Ya vimos en el capítulo 1 que el principal objetivo de la función de operaciones es ofrecer el producto o servicio de la empresa. Toda compañía tiene un sistema de operaciones que transforma las materias primas, los componentes, la mano de obra y otros recursos en bienes y servicios, los cuales se venden a los clientes. Cada tipo de empresa tiene un sistema propio de operaciones. Por ejemplo, en una panadería los diversos ingredientes y la mano de obra se convierten en distintos tipos de pan; en un hospital, el equipo y la mano de obra se transforman en servicios para los pacientes; en el puesto de la esquina, de los panes y las salchichas se obtienen emparedados.

Todas las actividades (o funciones menores) necesarias para realizar la transformación están incluidas en las operaciones: identificación y contratación de proveedores, compras, transporte de materia prima hasta el lugar de las actividades operativas, distribución de productos terminados y muchas otras. Todas esas actividades o funciones forman parte de una cadena de abastecimiento que abarca desde las fuentes de materias primas hasta el consumidor final. En el capítulo 7 se abordará este tema de forma más detallada.

5.2.2 MARKETING Y VENTAS

Así como ocurre con la función de operaciones, todas las empresas, y hasta los organismos no lucrativos, tienen una función de marketing cuyo objetivo principal es establecer y mantener la relación del negocio con sus clientes. La función de marketing abarca actividades (o funciones menores) como:

- Investigación: identificar los intereses, necesidades y tendencias del mercado.
- Desarrollo de productos: creación de bienes y servicios, lo cual incluye sus nombres, marcas y precios; también, proporcionar información para el desarrollo de productos en laboratorios y centros de investigación tecnológica.
- Ventas: ofrecimiento de productos para su adquisición por parte de los clientes.
- Distribución: desarrollo de canales de distribución y gestión de los puntos de venta.
- Promoción: comunicación con los clientes seleccionados mediante actividades como publicidad y promoción en los puntos de venta.

La función de marketing se abordará en el capítulo 6.

5.2.3 FINANZAS

La función financiera cuida el dinero de la empresa con el fin de protegerlo y promover su uso eficaz. Eso incluye la maximización del rendimiento de las inversiones y el mantenimiento de cierto grado de liquidez para cumplir con las obligaciones. La función financiera abarca las decisiones de:

- Inversión: evaluación y elección de las alternativas de aplicación de recursos.
- Financiamiento: identificación y elección de alternativas de fuentes de recursos.
- Control: seguimiento y evaluación de los resultados financieros de las operaciones.
- Destino de los resultados: selección de alternativas para el uso de los resultados financieros de la empresa.

La función de finanzas es el tema del capítulo 10.

5.2.4 RECURSOS HUMANOS

La función de recursos humanos, o gestión de personas, tiene por objetivo encontrar, atraer y retener a la gente que la empresa necesita. Ésta involucra actividades que comienzan antes de que la persona sea contratada por la compañía y continúan incluso después de que el empleado ya no tiene relación con ella. La función de recursos humanos tiene los siguientes elementos:

- Planeación de mano de obra: definición de la cantidad de personas necesarias para la empresa y de las competencias que éstas deben tener.
- Reclutamiento y selección: localización, búsqueda y obtención de personas que cuenten con las competencias apropiadas para la compañía.
- Capacitación: perfeccionamiento del potencial y de las competencias de las personas.
- Administración del desempeño: seguimiento y evaluación del trabajo y mantenimiento de acciones que promuevan la motivación y el perfeccionamiento del desempeño de las personas.
- Administración de personal: realización de actividades de naturaleza burocrática, como registro de personal, mantenimiento de archivos y registros, recuento de tiempo de servicio, nóminas y administración de carreras.

La función de recursos humanos se examinará en el capítulo 8.